

**Аннотация.** В статье рассматривается изменение парадигмы современного менеджмента, направленное на переход к анализу процессов саморазвития и самоорганизации. Даются категориальные определения в понимании процессов саморазвития. Анализируется рефлексивный механизм саморазвития, в котором выделяют процедуры проблематизации и самоопределения лидеров как осознанного процесса готовности к инициации изменений. На основе этого дается концептуальная схема понимания самоорганизации в компании.

**Ключевые слова:** Организация, саморазвития, самоорганизация, процесс, механизм, рефлексия, понимание, мышление, проблематизация, лидерство, инициатива.

**Abstract.** This article explains how to change the paradigm of modern management, aimed at moving to the analysis of self-development and self-organization. Given categorical definitions in understanding the processes of self-development. Analyzed the mechanism of self-reflexive, which emit procedure problematization and self conscious as leaders ready to initiate the process of change. Based on this conceptual framework provides an understanding of self-organization of the company.

**Keywords:** organization, self-development, self-organization, process, mechanism, reflection, understanding, thinking, problematization, leadership and initiative.

**С.В.Комаров**

## **Механизмы развития и саморазвития организации.**

**1. От развития к саморазвитию организации.** Изменения, происходящие в современном мире, требуют своего отражения и в изменении основных парадигм и теорий менеджмента. Скорость технологических и продуктовых инноваций требует организационных инноваций, динамичность внешней среды, в которой действуют компании, диктует требования к гибкости стратегий развития, потребительский выбор диктует необходимость управления глубинными (ценностными) основаниями поведения людей, развитие информационных технологий требует от компаний максимальной информационной прозрачности ее систем управления и т.д. Очевидно, что современные концепции менеджмента должны ответить на этот вызов скорости развития современного мира.

Однако дело в том, что «все самые важные открытия менеджмента в основном дело далекого прошлого» [14]. Принципы классического менеджмента сформировались и хорошо работали в условиях ресурсной экономики, где главными факторами успеха были материально производственные и финансовые возможности компании. Для построения эффективных систем управления, отвечающим этим требованиям, необходимо было руководствоваться принципами специализации, стандартизации, планирования и контроля, иерархии, вознаграждения сотрудников. В основе такой традиционной модели управления лежит неоклассическая парадигма, которая исходит из примата рациональности человеческих действий. Однако исследование принятия управленческих и политических решений, анализ ситуаций разработки и реализации стратегии развития компаний показало, что человек вовсе и не всегда является рациональным существом [2]. Современная практика менеджмента не может игнорировать эту нерациональность человеческого поведения и вызываемую ею динамичность внутренней и внешней среды предприятия.

Эволюция теорий менеджмента в последней трети XX века связано с разработкой теорий адаптивной, предпринимательской, самообучающейся и саморазвивающейся организации. Смена этих парадигм последовательно связана с возрастанием фактора *субъектности* персонала организации. Итогом эволюции управленческой мысли стала формулировка новой программы менеджмента, предпринятая группой известных ученых и руководителей известных компаний, которая получила название «Менеджмент 2.0» [14]. Внимательный взгляд оказывает, что сформулированные задачи выявляют основной «мейнстрим» современной управленческой мысли – необходимость управления человеческим поведением и человеческой инициативой внутри компании. Иначе говоря, изменение парадигмы менеджмента связано с осознанием двух ключевых моментов. Во-первых, осознанием ограниченности административного ресурса для создания устойчивого развития организации. И, во-вторых, возможностью развития и использования в качестве неограниченного ресурса долгосрочного, устойчивого и конкурентного развития инициативы, ответственности, креативности и стремления к самореализации в собственной профессиональной деятельности персонала организации. Это означает не отказ от административного управления, но сочетание такого управления с созданием механизмов саморазвития и самоорганизации работников. Административное инициирование направлено на создание механизмов инициирования самодеятельности, лидерской культуры и саморазвития работников, которое в свою очередь, становится важнейшим механизмом развития организации.

Нельзя сказать, что вопросы внутренней мотивации, инициативы, лидерства и саморазвития работников не рассматриваются в современном менеджменте. Наоборот, они всегда были и есть в фокусе управленческой мысли (теории А. Маслоу, М.Герцберга, В.Врума и др.). Понятие *self-development* в англоязычной литературе по менеджменту касаются развития персонала, его компетенций, его профессионализма, его личностного роста [16]. Однако это «саморазвитие» работника понимается как важный, но локальный фактор организационных изменений, непосредственно не влияющий на развитие и эффективность всей организации. Но – и это самое главное - в рамках этих концепций, так или иначе, работник рассматривался только как *объект* управления.

Между тем развитие современной организации связано с возрастанием меры *субъектности* персонала: работники могут занимать активную позицию по отношению к управляемой системе при условии обеспечения достижения целей, как самого объекта, так и всей организации. Это означает, что целевые механизмы развития организации должны быть направлены на «совмещение», «совпадение» целей индивида (работника) и целей всей организации. Если интересы работника и компании сильно «расходятся» поведение людей в полном смысле слова становится иррациональным, деструктивным, демотивирующим для организации [12]. И, наоборот, как показывают исследования и опыт крупных компаний, совпадение интересов работника и организации раскрывает инициативу, креативность и лидерство, готовность брать на себя ответственность за эффективную работу всей организации. В этом случае вектор внутренней мотивации работника ориентирован под влиянием корпоративных норм и организационных процессов на достижение положительных результатов компании. То есть реально действует созидательный процесс самоорганизации с положительной поведенческой обратной связью. Данный процесс можно представить как поворот векторов личностного и группового поведения на 180 градусов от отрицательной к положительной направленности (Рис. 2).

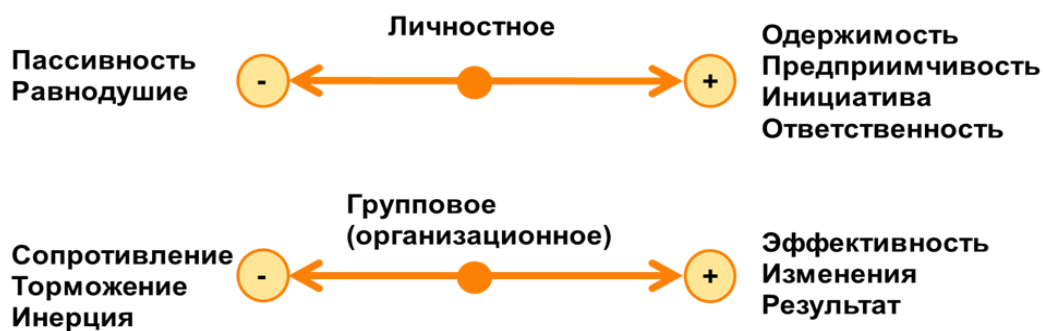


Рис.2.

Использование человеческого потенциала является для организации практически неограниченным ресурсом развития. Эффект саморазвития заключается именно в том, что источником развития становятся не внешние или внутренние ресурсы – материальные, финансовые, человеческие – в смысле квалификации работников, организационные, но внутренние ресурсы работника – его знания, его желания, креативность, стремление и способность к обучению и развитию, его желание самореализации. «То, что предприятия рассматривают как «свой» человеческий капитал – на самом деле бесплатный ресурс, внешняя данность, которая возникла сама собой и продолжает производить самое себя. Фирмы лишь улавливают эту способность самосоздания и направляют ее в нужное русло» [3].

Это означает, что в современных условиях должен быть по-новому поставлен вопрос о *субъекте* управления. Эта смена аспекта в новом понимании *субъекта управления* организацией, по нашему мнению, заключается в решении следующих вопросов.

- Во-первых, в создании механизмов формирования в организации новых субъектов управления (лидеров изменений); способности работников к самореализации (self-development) организация может и должна использовать как фактор эффективного саморазвития;
- во-вторых, в создании механизмов *самоорганизации* как сочетания процессов административного управления и сознательного саморазвития работников; вопрос о *целенаправленном построении системы управления поведением работников как фактором и потенциалом развития организации в целом связан с сочетанием инициативы работников и целенаправленным управленческим ее использованием.*

В этих условиях речь должна идти не о развитии, а о *саморазвитии* и *самоорганизации* организации. Такой тип *человекоориентированной* организации, в которой преобладают механизмы и методы управления, основанные на поведенческой мотивации, многоуровневом лидерстве, внутреннем предпринимательстве, процессы, побуждающие и поддерживающие инициативу персонала, можно определить как организацию с системой управления *саморазвитием и самоорганизацией (2С-системой).*

**2. Категориальное определение саморазвития организации.** Поскольку всякое развитие организации происходит не только в силу внешних, но и внутренних причин, каков теперь смысл категорий «саморазвитие» и «самоорганизация»? Категории есть формы мышления (понятия), которые фиксируют смысл целостности существования и развития любого объекта. «Саморазвитие» характеризует изменение объекта во времени под воздействием его внутренних, имманентных причин (*causa sui*). «Самоорганизация» характеризует усложнение внутренней структуры объекта за счет взаимодействий между элементами его состава. Первая есть процессуальная или темпоральная, а вторая пространственно-структурная характеристика состояний объекта. Однако в любом случае префикс «само» (self, selbst, само-) характеризует *атрибутивные* характеристики

существования объекта, а не его материально-вещественные свойства. Таково понимание категорий «саморазвитие» и «самоорганизация» от Аристотеля до И.Пригожина [11].

Однако в менеджменте спецификация этих категорий здесь связана не только с их предметной конкретизацией. Поскольку в менеджменте четко различаются задачи понимания (объяснения) и задачи проектирования (управления), то и сами категории в зависимости от этого будут иметь *различный* смысл.

**а). Понимание.** В этом аспекте категория «саморазвития» характеризует *процесс* изменения организации во времени. Такое категориальное представление предполагает процедуры переноса на временную шкалы («стрелу времени») и фиксация на ней в каких-то параметрах изменений некоторых организационных характеристик (выделение «этапов» или «стадий» изменения этих характеристик). При этом – безусловно – предполагается, что эти изменения происходят за счет внутренних *механизмов* причинения<sup>1</sup>. Последние в таком случае понимаются и рассматриваются как «самоорганизация», т.е. результат внутренней дифференциации (сложности) самой организации. Здесь в стороне пока остается вопрос о сознательном или бессознательном характере таких изменений самоорганизации. Постановка вопроса: чем вызываются или причиняются эти структурные изменения, означает, что эти изменения теперь понимаются, в свою очередь, как процессы и, опять же, они – но только теперь! – будут иметь свои собственные механизмы причинения (самоорганизации, саморегулирования и т.д.). Только в этом случае может быть поднят вопрос о саморегулировании как сознательном управлении процессами изменения в организации.

Такое понимание означает следующее. Во-первых, категориальная пара «процесс-механизм» достаточно полно описывает характер организационных изменений. Во-вторых, такое процессуально-механизмическое представление предполагает «двойное» рассмотрение организационных изменений – как процессов самих по себе (темпоральная характеристика) и как механизмов по отношению к другим процессам (структурная характеристика). В-третьих, пределом анализа будут такие процессы, которые по отношению к другим процессам будут рассматриваться как механизмы их самоопределения. Вместе с тем, такое категориальное понимание позволяет целостно представлять, понимать и объяснять изменения, происходящие в организации именно как «саморазвитие». Т.е. не только представить все процессы, которые уже давно и многократно описаны в социологии организации, в теории мотивации, в теории лидерства и развития групп и т.д., на языке теории управления, а не психологии или социологии. Но и квалифицировать их именно как процессы «саморазвития» организации как целостного организма. Это теоретическое *понимание* существования организации как целого.

Но именно поэтому – в рамках задачи управления – такое категориальное понимание «саморазвития» и «самоорганизации» недостаточно. С ним невозможно работать аналитически и проективно.

**б). Мышление.** Задача проектирования изменений в организации требует – в рамках рефлексивной позиции (см. выше) - переинтерпретации содержания категориальной пары «саморазвитие» и «самоорганизация». Эти категории должны быть поняты не как атрибутивные характеристики объекта (организованной человеческой деятельности), а как определенные *представления* (Meinings, Vorstellungen). В таком случае мы можем менять стоящие за этими категориальными представлениями схемы и процедуры таким образом, чтобы они представляли не описание организации, а его целевой образ. Такое перетолкование и переинтерпретация категориальных представлений есть *мышление*.

---

<sup>1</sup> Нельзя говорить «процессов», ибо «процесс» не может причинять другой «процесс»; категориально такое применение терминов совершенно бессмысленно; это разные категории.

Мышление есть такой внутренний целевой механизм (элемент) управления, который теперь «встраивается» в общий механизм самоорганизации<sup>2</sup>. Поскольку именно благодаря мышлению можно сформировать образ будущего и ответить на вопрос: как необходимо трансформировать механизм самоорганизации компании, чтобы иметь соответствующий – имманентный, но необходимый и целенаправленный – процесс ее изменения? Суть дела в том, что такой целевой механизм вовсе не является обязательным и необходимым элементом человеческой деятельности; вполне может быть целесообразное изменение человеческой деятельности в результате бессознательных действий<sup>3</sup>. Но в случае задачи целенаправленного изменения организации построение такого рефлексивно-целевого механизма является обязательным условием. Этот механизм (мышление) изменяет само содержание и характер процессов и механизмов саморазвития и самоорганизации.

Но это означает, что категории «саморазвитие» и «самоорганизация» теряют свой прежний смысл. «Само» теперь это самоопределение и саморегулирование как результат сознательного целевого выбора (на основе мышления). Организация как целое в рефлексивной позиции мышления перестает существовать, ибо она теперь предстает не в категориях «процессуальности» и «структурности», характеристиках «развития» и «функционирования», а в характеристиках «актности-действия» и «целесолагания - проекта». Схемы «мышления - действия» (точнее – «цели-реализации») не есть модели объекта (организации), а есть схемы проекта как императива действия. Иначе говоря, только *процесс* мышления может быть теперь квалифицирован как *саморазвитие*, а организация выступает только как *материал* изменений. Мышление есть *механизм* управления деятельностью, а сама деятельность реализации представлений мышления (проектов) есть *процесс*. Здесь - в рефлексивной позиции - мышление как бы «охватывает» всю организацию (деятельность) из-вне (включая и самого себя как «внутреннего» элемента деятельности). Но мышление, понятое как процесс пошагового проектирования (*ver-würfen*) будущего организации (деятельности), само может быть понято как процесс, механизмом *саморазвития* которого является рефлексия и самоопределение менеджера.

Поэтому саморазвитие здесь не процессуально-атрибутивная характеристика организации, а указание на целевой и рефлексивный источник изменений<sup>4</sup>. Поскольку основной задачей менеджмента является проектирование, построение и развитие системы управления организацией, то в рамках теории «2С-систем» методологически важным является правильное представление субъекта и объекта управления. Саморазвитие организации в этом смысле выступает как такой процесс изменения, который имеет соответствующий механизм управления. Поэтому методологически эффективным будет определять саморазвитие и самоорганизацию с помощью категорий «процесс-механизм», а именно: *саморазвитие есть целевой процесс изменения организации во времени, а*

<sup>2</sup> Строго говоря, мышление как механизм сознательных целенаправленных изменений организации может осуществляться только из рефлексивной позиции. Поэтому здесь можно считать «мышление», «рефлексию» и «сознание» – синонимами. Но как элементы механизма самоорганизации они по-разному встраиваются в саму деятельность управления, и потому их функции в ней существенно различаются.

<sup>3</sup> Поэтому именно на этом этапе – проектирования изменений в организации – строго говоря, и встает вопрос о *сознательных* и *бессознательных* действиях, процессах и механизмах в человеческой деятельности. На этапе понимания-объяснения организации дифференциация между сознательным и бессознательным в человеческой деятельности не имела принципиального значения.

<sup>4</sup> Именно это схватывают теории менеджмента *self-development* (И.Нонаки, Х.Такеучи, П.Сенге, М.Хатч и др.), давая при этом мышлению, рефлексии, самоопределению чисто психологическую характеристику, и не понимая их как механизмы управления развитием организации. Но дело не в том, что эти теории не понимают мышление или самоопределение менеджеров как механизмы развития; дело в том, что для того, чтобы управлять этим процессом психологических представлений недостаточно. Нужны *специальные схемы* представления мышления как деятельности, для того чтобы процессом мышления, а через него – и всей деятельностью организации, можно было бы целенаправленно управлять.

самоорганизация есть **структурный механизм**, вызывающий и направляющий эти целевые изменения [4, 344-346, 367-375] (Рис 4).

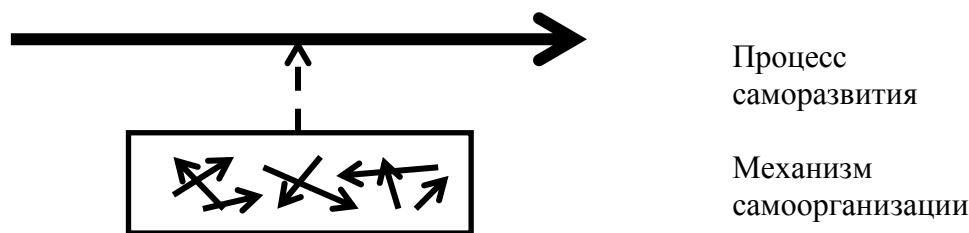


Рис.4.

В зависимости от уровня анализа мы можем рассматривать в категориях «процесс-механизм» любые процессы в организации. Т.е. при необходимости мы можем и сам механизм управления развитием (механизм самоорганизации) рассматривать процессуально, выделяя его собственный механизм управления. С точки зрения традиционного определения это будет выделением нового контура управления (контура обратной связи).

Однако, категории «процесс-механизм» касаются самого характера функционирования организации, а потому одинаково описывают и стихийно-складывающиеся и сознательно проектируемые механизмы самоорганизации, и, аналогично, стихийное саморазвитие организации и этот процесс как результат целенаправленных действий. Задача теории саморазвивающейся организации показать развитие организации как «естественный процесс». Однако, как уже говорилось, задача системного представления организации как саморазвивающейся системы требуется, прежде всего, в качестве проекта управления *изменениями*. Это требует изменения модальности представлений, их «перепредмечивания» из объектной онтологии в проектную онтологию, а такой переход возможен только в рефлексивной позиции<sup>5</sup>.

Это означает, что основным механизмом саморазвития являются не механизмы адаптации, внутреннего предпринимательства или лидерства, а механизм рефлексии. Именно в рефлексии осуществляется *субъективация* целей организации и ценностная *объективация* индивидуальных целей менеджера.

**3. Рефлексивный механизм саморазвития.** Идея рефлексии заключается в установлении такого механизма развертывания деятельности, который связан с коллективной мыследеятельностью, а не с отдельным индивидом. Здесь нужно иметь в виду, что субъектом управления в организации является индивид, в качестве которого в силу единства позиции может выступать как отдельный работник, так и малая группа, и большое подразделение. Субъектный подход в управлении означает самоопределение относительно целей деятельности, а не указание на исполнителя действий [13, 8-11]. Поэтому рефлексии надо выводить из механизмов *кооперации* и *мыследеятельности* в организации. В плане кооперации работник устанавливает требования к предмету и продукту его деятельности со стороны других работников и с точки зрения успеха всей кооперированной деятельности, также требования к себе как источнику и субъекту деятельности - к своим знаниям, способностям, целям и ценностям, и, наконец, требования к себе как личности. Именно с точки зрения осознания требований к себе по

<sup>5</sup> Поэтому процедуры «перепредмечивания» никак нельзя понимать как операции перевода описания процессов организации из состояния «как есть» в «как должно быть» в так называемом проектном управлении. Дело в том, что такая операция, строго говоря, не меняет модальности представлений: «как должно быть» есть та же *онтологическая картина* организации, в которую внесены желаемые изменения. Но именно поэтому все процедуры изменения, направленные на реализацию этих желаемых требований, оказываются изначально неэффективными [15, 474-476].

своему месту в кооперативной деятельности осуществляется рефлексия в плане мысли-коммуникации. Возникает ситуация коммуникации, в процессе которой осуществляется коллективное мышление относительно различных сторон совместной деятельности<sup>6</sup>. В ответах на эти вопросы в коммуникации рождаются вторичные тексты, которые являются результатом рефлексии (ответы на вопросы, касающиеся различных сторон процесса мыследеятельности: что ты хотел сказать? – мышления, что ты понял? – коммуникация, что ты сделал? – действия).

Однако между естественными процессами рефлексии и ее искусственными формами и специальными видами рефлексии лежит целая шкала промежуточных видов рефлексии, которым присущи черты как естественной, так и искусственно организованной рефлексии. К ним относятся *проблематизация* и *самоопределение*.

**Проблематизация** заключается в том, что перед работником ставится или возникает задача, для решения которой у него нет ни средств, ни методов, ни знаний, ни способностей. Традиционно в рамках менеджмента эта ситуация рассматривается как применение инструментов активизации творческого воображения для поиска инновационных идей, нестандартного взгляда на реальность, поиска новой парадигмы. Такие методы хорошо известны («мозговой штурм», метод 365, синектика, теория решения изобретательских задач, морфологический метод и т.д.). Однако при этом обычно забывается, что проблема заключается именно в том, что действительная проблема как раз и связана с тем, что подходящих инструментов и методов просто нет. Зачастую даже само затруднение точно не может быть сформулировано. Собственно такая ситуация и называется проблемой, а не задачей.

Поскольку деятельность работника в организации кооперативно связана с деятельностью других работников, то данная ситуация выступает как рефлексия над онтологической картиной скооперированной деятельности. В основе проблематизации лежит необходимость, во-первых, выйти за рамки привычной, естественно сложившейся деятельности, поскольку теперь она уже невозможна, во-вторых, выйти за рамки привычного, естественно сложившегося представления и понимания своей деятельности и связанных с ней иных видов деятельности (других работников). Цель заключается в том, чтобы перейти в рефлексивную позицию по отношению к своей деятельности, ее *целям, ценностям, средствам, методам и продуктам*, и взять на себя личную ответственность за всю осуществляемую им деятельность. Очень часто такой рефлексивный «выход» связан с переходом на «заимствованную» позицию иного работника (иное профессиональное место). Часто такой рефлексивный «выход» требует внешнего вынуждения и даже принуждения, поскольку связан с отказом от привычного, обыденного, естественного понимания самого себя и своей деятельности. Здесь срабатывают обычные механизмы психологической защиты: представления новой ситуации в старых терминах и старых представлениях. Формально, такой рефлексивный «выход» осуществляется в мышлении работников, однако в действительности он не может быть чистым мышлением, но обязательно включает в себя действие и коммуникацию.

**Самоопределение** выступает как иной вид деятельности, связанный с ценностным и волевым пониманием индивидом самого себя. Самоопределение формально также начинается с проблематизации и включает ее в свой состав. Оба этих процесса носят рефлексивный характер и, как всякая рефлексия, направлены на развитие деятельности. Однако, если целью проблематизации как рефлексии является осознание и перестройка своей профессиональной деятельности, ее средств, способов и механизмов, то целью

---

<sup>6</sup> Рефлексия всегда осуществляется как коллективная мыследеятельность. Принцип субъектности как раз реализуется как принцип коллективного действия, в основании которой лежит ядерная структура, состоящая, по меньшей мере, из двух участников коммуникации. Даже если рассматривать ситуацию индивидуальной рефлексии, расщепление в ней субъекта на субъект и объект осмысления выступает как двухполюсная коммуникация [Фихте].

самоопределения является изменение целевых образцов и ценностных норм деятельности. Необходимость изменения и перестраивания деятельности в самых разных областях вызвана тем, что имеющиеся нормы и образцы, реализуемые в социальной практике, приходят в противоречие с новыми условиями. Это противоречие порождает необходимость профессионального самоопределения специалиста. Основным моментом в развертывании и перестройке деятельности становится личная позиция профессионала, его понимание исходной проблемной ситуации, в соответствии с которой и как выход из нее строятся программы развития той или иной профессиональной деятельности. Такая работа требует от индивида выхода за рамки норм его профессиональной деятельности, т.е. его перехода на рефлексивную позицию по отношению к этой деятельности. Эта рефлексия всегда связана с ценностным определением индивида и его волевым актом.

По-видимому, основной проблемой самоопределения в акте рефлексии является не столько профессиональное переосмысление своей деятельности, сколько именно *смена ценностных приоритетов менеджера*. Такое ценностное самоопределение может выступать и механизмом развития, и тормозом отдельной профессиональной деятельности и - через нее - всей организации (в зависимости от места и роли этой деятельности в структуре всей кооперированной организационной деятельности). Профессионального переосмысления собственной деятельности недостаточно без ценностно-смысловой (экзистенциальной) решимости менеджера и соответствующего мотивационного «подкрепления» для ее решительной перестройки.

Здесь необходимо отметить, что нельзя путать ситуацию самоопределения как ситуацию психологической фрустрации и внутриличностного конфликта. Хотя проблематизация и самоопределение в рефлексии и выступают как психологически острые и насыщенные переживания кризиса смыслов деятельности, по существу они связаны не с осознанием невозможности осуществления собственных целей и мотивов, а связаны с их действительным определением – выработкой новых смыслов жизни и деятельности менеджера. При этом обычно происходит «возвышение» целей менеджера, однако, так или иначе, это связано с мышлением, а не с переживанием: рефлексия развертывается как мыслительное продуцирование новых смыслов. Эта энергетически насыщенная интеллектуальная деятельность выступает как практическая самореализация менеджера [5, 9-10].

Сама ситуация самоопределения в рефлексии как «напряженность» между внешней необходимостью и внутренним желанием менеджера, между его профессиональным долгом и его личностным смыслом [6, 74-75]. Разрешение этой ситуации выступает как *экзистенциальная решимость* менеджера осуществиться в новом действии: энергия рефлексивного ценностного самоопределения реализуется теперь в энергии его практической деятельности. Однако и сама ситуация самоопределения и ее разрешение в деятельности может развертываться, как сказано выше, в диаметрально противоположных направлениях. Во-первых, в направлении *деструкции*, когда личностные цели противоположны целям профессиональной деятельности развития организации; при этом происходит корректировка профессиональной деятельности под личные цели. В организационном плане – это тупик в развитии деятельности всей организации, формирование механизма торможения ее развития. Во-вторых, в противоположном направлении – в направлении *саморазвития*, когда рефлексивное самоопределение выступает как совмещение личностных целей развития менеджера и развития всей организации, точнее – как интерпретация организационных целей как личностных<sup>7</sup>.

Поэтому управление внутренней мотивацией менеджера, связанной с изменением личностных целей, соотнесения их с целями организации, управлением этими

<sup>7</sup> В действительности процесс «совмещения» личностных целей и целей организации является более сложным процессом. Но, так или иначе, мотивационные механизмы саморазвития имеют своим началом акты рефлексивного самоопределения менеджеров компании [10].



жизненными целями становится важнейшим фактором развития организации. Теория «напряженности» в современном менеджменте строится на приоритете внутренней мотивации, связанной именно через изменение ценностей менеджеров через создание специальных ситуаций рефлексивного переосмысления ими собственных целей и определения соответствия последних долгосрочным целям организации, а также управление жизненным циклом лидеров [7, 43-45]. В рамках теории «напряженности» самоопределение в рефлексии является начальным целемотивационным механизмом развития организации вообще.

Развитие (саморазвитие) организации теперь предстает не как объективный, «естественный» и независимый от исследователя процесс, а как проект со-организации совместных действий. Механизм самоорганизации, который понимался как определяющий и «причиняющий» соответствующее развитие, теперь выступает как структурное распределение действий (группы управленцев), внутри которого четко фиксируется позиция и цели каждого из менеджеров. Реализация их индивидуальных целей теперь может осуществиться только как совместная деятельность, т.е. как *самоорганизация*.

Процесс осознания (рефлексии) работником своих целей и «перевода» поведения в целенаправленную (сознательную) деятельность. Другими словами, это есть саморазвитие и самоуправление работника (self-development). Именно последний процесс – развитие внутреннего потенциала работника, его креативности, духовности и т.д. - есть предмет анализа в англоязычной литературе, понимаемый как саморазвитие. Это хорошо показывает, что теория «2С-систем» в рамках категорий «процесс-механизм» ассимилирует в себя разные процессы саморазвития в целях общего управления развитием организации в зависимости от уровня анализа. Таким образом, общая предметно-процессуальная схема соотношения «саморазвития» и «самоорганизации» следующая:



Такое понимание позволяет рассматривать рефлекссию как самоорганизацию работников, т.е. как механизм саморазвития, результатом которого является соорганизация совместной коллективной деятельности<sup>8</sup>.

**4. Концепция 2С-системы.** Системная модель саморазвивающейся организации может быть представлена следующим образом. Во-первых, саморазвитие организации понимается как объект управления, а самоорганизация как субъект управления. Во-

<sup>8</sup> Механизмы самоорганизации самой рефлексии описаны в работе [9, 230-240].

вторых, объект управления при этом описывается в терминах «процесса», а субъект управления – в терминах «структуры». В-третьих, базовым процессом саморазвития является инициация лидера [1]. Инициация лидерства, имея рефлексию в качестве собственного механизма развития (самоопределения и со-организации коллективной деятельности), «запускает» механизм саморазвития всей организации. Процесс становления лидера имеет внутренний механизм побуждения, который поддерживается или отвергается организацией; признание лидера группой является вторым шагом процесса самоорганизации, в свою очередь «запускающими» процессы саморазвития вне группы во всей организации и т.д.

Схематично основные элементы этого базового процесса саморазвития могут быть сведены к инициативе субъектов системы по ее развитию и эффективности, направленность интересов субъектов системы по отношению к ее результативности в краткосрочном и долгосрочном периоде, степень желания достижения личных целей и целей системы.

Здесь «цель», «вектор» и «мотив изменения» может быть рассмотрен как процесс самоорганизации и представлен в динамической схеме взаимосвязи лидерства, мотивации, обучения, оргкультуры, оргструктуры. Динамическая схема взаимодействия этих элементов в рамках 2С-систем представлена в работе [8, 132-141]. Развертывание самоорганизации и саморазвития при этом выражается в следующих процессах: создании поля напряженности в направлении достижения целей развития организации, создании мотивационной системы персонала с приоритетом внутренней мотивации, ориентирующей векторы личностного и группового поведения в направлении целей организации, изменении корпоративной культуры и ценностей организации для «закрепления» процессов самоорганизации и саморазвития. В этом случае саморазвитие предстает в этом случае как *естественный* результат *искусственно-направляемых* процессов и механизмов (Рис.4).



Рис. 4.

Такое представление процессов самоорганизации и саморазвития, на наш взгляд, конкретно решать следующие задачи.

- Во-первых, рассматривать саморазвитие каждого компонента «2С-системы» и определять другие в качестве механизмов его управления.

- Во-вторых, представлять (проектировать) каждый из этих компонентов как в структурно-статическом виде (как существующие нормы, ценности и правила), так и в функционально-динамическом представлении (как способы их функционирования и изменения в реальной деятельности работников).
- В-третьих, это позволяет определять требования к функционированию и развитию этих компонентов системы самоорганизации как элементам динамического потенциала организации в целом.

Нам представляется, что предложенная методология является перспективной при изучении и создании 2С-организацией. Она целиком определяется методологией системного подхода и управления деятельностью и «лежит» в русле основных идей Менеджмента 2.0.

### Список литературы:

1. Адаир Д. Лидерство. М., 2006.
2. Ариели Д. Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом. М., Манн, Иванов и Фербер, 2013.
3. Горц А. Нематериальное. Знание, стоимость и капитал. М., 2010.
4. Комаров С.В., Кордон С.И. Основы методологии: системодетельностный подход. Пермь, 2005.
5. Комаров С.В. Принципы саморазвития организации: методологический и теоретический анализ // Девета международна научно-приложна конференция «Мениджмънт на иновациите предприятия, банки, университети». – Сборник научни трудове. Варна, 2012.
6. Комаров С.В. Самоопределение менеджера. Инновационное развитие компании и решение проблем // Креативная экономика, 2010. №8.
7. Комаров С.В., Молодчик А.В. Теоретические основы управления поведением и целеполаганием в саморазвивающихся, самоорганизующихся системах // Вестник Университета. Теоретический и научно-методический журнал. – Государственный университет управления. М., 2012. №1.
8. Комаров С.В., Молодчик А.В., Пустовойт К.С. На рубеже изменения парадигмы менеджмента: саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы // Журнал экономической теории, 2012, №3.- С. 132-141.
9. Комаров С.В., Пустовойт К.С. Рефлексия в рамках интеллектуальной системы управления организацией // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. Тамбов, 2012, №4. – С. 230-240.
10. Лепский В.Е. Рефлексивно-активные среды инновационного развития. М., 2010.
11. Макаров В.И. Философия самоорганизации. М., 2009. – 432с.
12. Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М., 2007.
13. Пригожин А.И. Ценности и цели. Новые методы работы с будущим. М., 2011.
14. Хэмел Г. Менеджмент 2.0.: новая версия для нового века. //Harvard Business Review – Россия, 2009. № 10. С. 91.
15. Щедровицкий Г.П. Заметки о мышлении по схемам двойного знания // Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М., 1995.
16. Bloom M., Colbert A.E. (2011). An Integration and Extension of Intrinsic Motivation Theories: The Role of Core Affect, in Aparna Joshi, Hui Liao, Joseph J. Martocchio (ed.) Research in Personnel and Human Resources Management. Volume 30. Emerald Group Publishing Limited, pp.73-114.